

**Dimensi Manusia dalam Organisasi: Suatu Kajian Teoritis dari Perspektif Manajemen Kualitas (Sam'un Jaja Raharja)**

---

**DIMENSI MANUSIA DALAM ORGANISASI:  
Suatu Kajian Teoritis dari Perspektif Manajemen Kualitas**

Sam'un Jaja Raharja  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran  
Jatinangor Sumedang

**ABSTRAK.** Kegagalan berbagai pendekatan lama dalam kualitas yang bertumpu pada basis perspektif bentuk (*content perspective*) karena mengabaikan faktor manusia dalam organisasi, telah menggeser pandangan ke perspektif proses yang lebih kontekstual (*context perspective*) yang memandang kualitas tidak lagi bertumpu pada produk atau jasa *ansich*, tetapi juga meliputi juga *attitudes* dan *values* dimensi manusia yang sebagai suatu proses yang terintegrasi dan menjadi tanggung jawab seluruh komponen dalam perusahaan. Kata lain, kualitas merupakan komitmen semua pihak dalam organisasi. Guna menumbuhkan komitmen dalam organisasi, salah satunya adalah dengan menerapkan *the quality of management* dengan komponen-komponen utamanya: pelibatan, pembelajaran, pemberdayaan dan sistem *reward*. Seluruh unsur dalam *the quality of management* saling terhubung satu sama lain secara simetris. Penerapan *the quality of management* dipengaruhi oleh terpenuhinya kondisi awal (pra-kondisi) dan asumsi-asumsi seperti perubahan cara pandang tentang pekerja dalam organisasi sebagai mitra, komunikasi dan dialog dalam organisasi yang akan menumbuhkan pelibatan, semangat untuk selalu berfikir secara dinamis meningkatkan kinerja organisasi yang akan mendorongnya melakukan pembelajaran, pimpinan organisasi mau dan berani memberikan delegasi kewenangan dan tanggung jawab kepada bawahan dalam mengambil keputusan (diskresi) sebagai bentuk pemberdayaan dan sejalan dengan ada imbalan (*reward*) dan penghargaan yang sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab para pekerja. Kesimpulan yang dapat ditarik bahwa kualitas yang dihasilkan oleh organisasi ternyata ditentukan oleh unsur manusia

Kata kunci : kualitas, pelibatan, pemberdayaan, pembelajaran, imbalan

**ABSTRACT.** The failure of such old approaches in quality, based on content perspective because of ignored human factors in organization, has switched to context perspective, where the quality does not only base on product only, but also includes the attitude values human dimension as a integrated process and responsible for all components in organization. In other words, the quality is a commitment to all stakeholders in organization. To generate commitment, one of them is the quality of management with main components: involvement, learning, empowerment and reward system. All of component of the quality of management interrelationship should be improved i.e. implementation of the

quality of management influenced by pre-condition and assumptions such as change of human in organization as partner, two way communication, dialogue, spirit for learning, discretionary, reward and award. As a conclusion, quality in organization is determined by human factors.

Keywords: quality, involvement, learning, empowerment, reward.

## PENDAHULUAN

Kegagalan berbagai pendekatan tentang kualitas seperti Total Quality Management (TQM) Business Process Reengineering (BPR) dan pendekatan lainnya telah menimbulkan perubahan perspektif dalam memandang kualitas dan dimensi manusia dalam organisasi. Inti penyebab kegagalan pendekatan tersebut terletak pada unsur dimensi manusia, yaitu kurangnya komitmen berbagai pihak (dimensi manusia) yang terlibat dalam organisasi dari berbagai level struktur, fungsi dan kompetensi dan secara lebih khusus pimpinan organisasi.

Dalam kaitan dengan pernyataan ini, Thomas (1997) mencatat hasil survei Keaney bahwa 80% program TQM tidak menghasilkan kemanfaatan yang nyata, karena kegagalan manajemen puncak dalam menetapkan suatu tujuan yang realisti atau menemukan suatu ukuran prestasi pada program yang dicanangkan. Studi lain yang dilakukan oleh London Business School menemukan bahwa banyak program kualitas berjalan di luar alur dan tidak adanya dukungan manajemen. Pendekatan Business Process Reengineering (BPR) menurut Thomas (1997) justru pada akhirnya lebih banyak menimbulkan masalah ketimbang memecahkan masalah, seperti menekankan pada pemotongan biaya, ketimbang memberikan nilai kepada pelanggan, menekan para pekerja untuk bekerja lebih keras sehingga menjadi korban ketimbang menerima manfaat serta tidak terciptanya lingkungan kerja yang berkualitas dan cara kerja yang lebih cerdas.

Masalah-masalah yang ditemukan pada pendekatan kualitas dengan perspektif lama seperti tidak adanya nilai tambah bagi pelanggan, kekecewaan dan ketidakpuasan pekerja akhirnya menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Disisi lain kinerja sebuah organisasi berasal dan ditentukan oleh kepuasan **konsumen** dan keterlibatan serta kepuasan **pekerja** dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu penyebab dan akibat langsung dari kualitas harus ditempatkan pada individu, khususnya para pekerja. Pekerja adalah manusia-manusia yang memerlukan pemuasan, didengar dan diberi kesempatan berbicara tentang apa yang menjadi kepentingan mereka. Upaya pemenuhan kepuasan dan kepentingan tersebut dapat dimulai dengan merumuskan kesepakatan nilai-nilai yang akan mempengaruhi keputusan dan prospek masing-masing individu antara manajemen dan pekerja, merumuskan komitmen untuk saling terbuka, mengimplementasikan pemberdayaan terhadap individu, serta menciptakan dan menumbuhkan rasa saling percaya.

Upaya-upaya tersebut di atas diasumsikan akan menumbuhkan komitmen bersama pekerja, sehingga mereka siap untuk bekerja dan mengerahkan semua energi dan kemampuannya untuk bekerja secara efektif dalam organisasi yang *output*-nya berupa produk atau jasa yang berkualitas.

Tulisan ini akan menguraikan dan membahas perubahan perspektif kualitas dari perspektif lama ke perspektif baru dengan tekanan pembahasan pada keterlibatan unsur atau dimensi manusia dalam organisasi. Paparan-paparan teoritis yang diuraikan dan dibahas berkisar pada, meskipun tidak terbatas pada, *quality as attitudes and values*, *quality as integral process*, dan *relationship*, komitmen

### **KAJIAN TINJAUAN: PERGESERAN PERSPEKTIF KUALITAS**

Ada dua perspektif tentang kualitas, yaitu *content perspective* (perspektif berdasarkan isi atau bentuk dari suatu produk atau jasa yang menekankan pada produk akhir) dan *context perspective* (perspektif berdasarkan konteks atau proses yang melihat dan mengkaji bagaimana segenap unsur terlibat dalam proses menghasilkan suatu produk atau jasa yang lebih menekankan pada proses).

Pada perspektif pertama kualitas diartikan sebagai terpenuhinya unsur-unsur fisik sesuai dengan standar keinginan atau persyaratan-persyaratan yang ditentukan pelanggan. Pada perspektif yang kedua didalamnya tercakup keterlibatan unsur manusia sebagai bagian dari mata rantai (*chain*) terciptanya sebuah kualitas barang atau jasa. Dalam perspektif kedua ini, kualitas diartikan sebagai "*suatu keseluruhan yang meliputi orang yang tepat, tempat yang tepat, waktu yang tepat dalam upaya memberikan sesuatu yang bernilai dan memberi kepuasan.*" (Thomas, 1997)

Dalam pandangan *new perspective* kualitas tidak semata-mata bertumpu pada produk barang atau jasa saja (*content*), tetapi merupakan suatu totalitas mulai dari input, transformasi (proses) dan output yang akhirnya memberikan kepuasan kepada manusia, baik sebagai pekerja maupun sebagai pelanggan. Secara lebih rinci pergeseran atau perubahan tentang perspektif kualitas dikemukakan oleh Thomas (1997) seperti pada tabel di bawah ini;

Tabel 1. Change quality perspective

Old Perspectives	New Perspectives
Product quality	Quality attitudes and values
Quality is distinct programme	Quality as integral process
Use of statistical tools	Focus on relationship
Quality as a cost	Quality as investment
Quality a choice	Quality essential
Achieve quality standard	Move beyond quality to business excellence
Corporate focus	Supply chain focus

Sumber : Thomas (1997)

Tabel di atas memberikan gambaran tentang hal-hal sebagai berikut;

- Kualitas tidak lagi bertumpu pada produk atau jasa, tetapi juga telah mengalami perluasan meliputi juga *attitudes* dan *values* unsur manusia yang terlibat dalam proses yang menyertainya.
- Kualitas merupakan suatu proses yang terintegrasi dan menjadi tanggung jawab seluruh komponen dalam perusahaan, bukan semata-mata merupakan tanggung jawab bagian tertentu dalam suatu perusahaan yang berdiri sendiri, terlepas dari peran bagian lain.
- Berfokus pada *relationship*, baik dengan internal *stakeholder* organisasi (hubungan manajemen dengan pekerja) maupun dengan eksternal *stakeholder* (dengan pelanggan dan lingkungan)
- Kualitas sebagai investasi, yang akan menghasilkan *return* bagi organisasi karena adanya kepuasan yang akan menumbuhkan loyalitas dari seluruh stakeholder,
- Kualitas merupakan sesuatu yang esensial (inti) dari seluruh perilaku dalam organisasi.
- Kualitas tidak sekedar memenuhi standar yang ditentukan tetapi jauh melampaui guna mencapai tingkatan kinerja organisasi yang tertinggi (*excellence*)
- Kualitas tidak lagi bertumpu pada kepentingan perusahaan, tetapi diperluas ke arah terciptanya suatu rantai nilai (*supply chain*)

Uraian yang digambarkan dalam perspektif baru tentang kualitas seperti sikap dan nilai-nilai, *relationship*, loyalitas dan lain-lain akhirnya bermuara pada komitmen dan perilaku semua pihak yang ada dalam organisasi

Salah satu upaya untuk membangun komitmen bersama adalah dengan menerapkan dan mengembangkan *the quality of management*. *The quality of management* dicirikan oleh kondisi organisasi yang mendorong orang-orang untuk berfikir dan saling berbagi pengetahuan (*sharing*) melalui berbagai media seperti seminar dan lokakarya. Melalui media tersebut definisi dan ekspektasi model perilaku peran yang sesuai diartikulasikan, disetujui dan dikomunikasikan sehingga semua pihak dan setiap orang yang terlibat dapat mengetahui peran, posisi, otoritas dan tanggung jawab serta mengetahui dan memahami kontribusi masing-masing terhadap keseluruhan tujuan organisasi. Definisi model perilaku peran berfungsi sebagai panduan bagi orang-orang untuk bekerja karena orang tahu secara jelas kontribusi apa yang diinginkan dan diharapkan dari mereka, menghindari *incompatibility* antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya dan sekaligus juga sebagai panduan dalam menetapkan *reward* dan *promotion*.

Ada beberapa langkah dalam membangun dan mengembangkan *the quality of management* yaitu; adalah dengan (a) pelibatan orang-orang, (b) pembelajaran organisasi, (c) pemberdayaan manusia, (d) sistem *reward*, (e) pengakuan dan (e) komunikasi.

Dalam tulisan ini yang akan dibahas empat poin terpenting yaitu (a) pelibatan, (b) pembelajaran, (c) pemberdayaan dan (d) sistem reward. Keempat hal tersebut merupakan suatu siklus yang bersifat *iterative* (berulang) dan saling berkaitan (*interconnected*) satu sama lain

### **Pelibatan**

Keterlibatan secara total manusia dalam proses produksi memberikan akibat besar kepada perusahaan. Mekanisme pelibatan sendiri tidak mempersoalkan pendekatan yang digunakan, sehingga pendekatan yang dilakukan bisa saja berbeda, misalnya di Jepang pelibatan menggunakan pendekatan *top down*, sementara di perusahaan lain lebih bersifat partisipatif dan *bottom up*

Unsur terpenting dalam pelibatan adalah kepercayaan dan saling percaya (*trust*). Adalah tugas pimpinan dan manajemen untuk membangun dan mendorong kepercayaan dan saling percaya dalam organisasi. Pelibatan dan partisipasi anggota dalam organisasi menjadi lebih penting manakala terjadi perubahan yang bersifat fundamental dan *discontinuous*. Keterlibatan dan partisipasi juga cenderung menghasilkan peningkatan saling pengertian, keterbukaan serta lingkungan kerja yang lebih memuaskan. Hasil dari keterlibatan seluruh unsur manusia dalam organisasi akan menghasilkan pembelajaran dalam organisasi.

Pelibatan dalam organisasi dapat dilakukan dengan mekanisme pembentukan team dan dinamika kelompok. Team pada dasarnya adalah sekumpulan individu yang berada dalam suatu organisasi, diantaranya organisasi, dimana para anggotanya saling tergantung satu sama lain dan melaksanakan tugas masing-masing yang mempengaruhi individu lainnya secara sendiri maupun kelompok.

Dalam membentuk team perlu dicermati adanya dua perspektif yang menjadi dasar mengapa orang membentuk team (Stewart, Manz and Sims Jr, 1999), untuk dijadikan dasar acuan atau kombinasi kedua perspektif tersebut, yaitu;

- *Perspektif fungsional*, menyatakan grup dibentuk dengan alasan bahwa hanya dengan cara bekerja sama, orang dapat survive terhadap tuntutan lingkungannya dan karenanya dapat mempertahankan hidupnya.
- *Perspektif interpersonal*, menyatakan bahwa keinginan (kebutuhan) sosial dari orang-orang hanya dapat dipenuhi dengan kehadiran orang lain (kebutuhan afiliasai)

Efektivitas kehadiran team dalam organisasi ditentukan oleh sejauh mana kemampuannya mendorong produktivitas dan kualitas, sebagai elemen penting kemampuan kompetisi, mengurangi konflik antara manajemen dan pekerja. Singkat kata, team dapat meningkatkan produktivitas, memperbaiki kualitas, meningkatkan kualitas kondisi kerja, menurunkan biaya, menurunkan *turnover* dan kemangkiran pekerja, mengurangi konflik, meningkatkan inovasi dan

memperbaiki kemampuan adaptasi dan fleksibilitas organisasi terhadap lingkungan

Untuk membentuk team yang efektif, (Stewart, Manz and Sims Jr, 1999) menawarkan *input, process dan output model of teams*, yang secara ringkas dapat dijelaskan berikut;

- Pada *sisi input* yaitu pada saat team didesain, terdapat uraian tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh anggota team dan antar anggota team ada kesadaran kesalingtergantungan. Setiap anggota team memiliki *self leadership* (inisiatif, sifat proaktif). Tujuan bersama (*team goals*) merupakan sasaran yang akan dijadikan patokan (pegangan) bersama. Dengan demikian anggota team tidak mengembangkan tujuan sendiri-sendiri, tetapi harus menjadi bagian dalam mencapai *team goals*.
- Pada tahap *proses*, berupa tahap pengembangan, yang didalamnya terdapat kegiatan komunikasi untuk menyamakan persepsi. Biasanya ada tarik menarik kekuatan (*power*) yang diiringi dengan saling mempengaruhi (*influence*). Pada saat ini ada kemungkinan terjadi konflik, sehingga dibutuhkan kepemimpinan untuk mencari atau memecahkan konflik yang terjadi
- Pada tahap *output*, yaitu jika tahap proses dilalui dengan baik maka hasilnya adalah produktivitas, kepuasan, kelangsungan hidup organisasi dan koordinasi yang efektif antar individu dalam melaksanakan tugas-tugas (*performing tasks*).

### **Pembelajaran**

Keterlibatan secara total orang-orang dalam organisasi akan membentuk jaringan dan komunikasi. Dengan jaringan dan komunikasi akan mendorong orang untuk memberikan suara, pilihan, opini dan umpan balik atas berbagai proses yang terjadi dalam organisasi menuju ke arah yang lebih baik. Dalam proses inilah terjadi pembelajaran organisasi. Namun demikian dalam praktek pembelajaran yang menggunakan jaringan dan komunikasi teknologi, harus dihindarkan praktek **by pass**, yang akan membuat orang merasa terpinggirkan.

Terkait dengan hal tersebut di atas, Shaw ( 2002), menyatakan bahwa organisasi harus dipahami lebih jauh sebagai *dissipative equilibrium* yaitu suatu struktur jaringan yang dihasilkan oleh proses interaksi dan komunikasi yang berulang sebagai suatu *self referential*. Memperkuat pendapatnya, Shaw mengutip Peter Senge, seorang ahli organisasi pembelajar (*learning organization*) yang menyatakan bahwa *learning organization* pada hakekatnya adalah *learning communities* yang kemudian menjadi komitmen komunitas, dimana orang-orang yang berinteraksi memunculkan tumbuhnya komitmen bersama bagi organisasi

Berdasarkan pernyataan Shaw di atas, komunikasi dalam bentuk interaksi dan diskusi tidak sekedar teknik, tetapi lebih jauh sebagai sarana untuk menampung aspirasi, meningkatkan kualitas pembicaraan dan pendengaran

(terhadap aspirasi orang lain) yang akhirnya akan menghasilkan suatu yang disepakati sebagai komitmen bersama.

Sementara itu, Gouillart and Kelly (1995), menyatakan individu pembelajar merupakan salah satu bentuk pembaharuan seseorang. Dengan pembelajaran seseorang akan mengakumulasi berbagai pengetahuan serta meningkatkan kompetensi yang selanjutnya akan menjadi "obat mujarab" dalam memecahkan berbagai masalah pekerjaan yang dihadapinya. Terkait dengan ini, Manz and Sims Jr (2001) menyatakan bahwa antara pembelajaran dan pemberdayaan memiliki keterkaitan erat, karena individu yang diberdayakan (*empowered*) terdorong untuk meningkatkan kapabilitas dirinya sejalan dengan meningkatnya kewenangan yang harus ditangani. Pembelajaran juga menciptakan suatu situasi dimana hasil pemikiran seseorang diakui, rasa berguna, rasa produktif dan rasa berpartisipasi sebagai bagian dari prestasi kolektif organisasi.

### **Pemberdayaan**

Pemberdayaan menjadi kata kunci bagi organisasi abad 21 yang memusatkan pada suatu sasaran yang menjamin tiap individu memiliki informasi dan kewenangan yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan (Manz and Sims Jr, 2001) Pemberdayaan pada hakekatnya yang berkaitan dengan pengembangan kewenangan lokal. Thomas (1997) memberikan pengertian pemberdayaan sebagai "*delegasi kewenangan dan tanggung jawab yang efektif kepada suatu level yang paling dekat dengan pelanggan dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan.*" Selanjutnya Thomas mengatakan kunci pemberdayaan terletak pada *lokalisasi kekuasaan dan tanggung jawab* sampai pada suatu tingkat tertentu dimana unit tersebut merupakan unit pelaksana paling efektif. Oleh karena itu dalam pemberdayaan terjadi *delayering* struktur dan *delayering* delegasi.

Delegasi yang efektif membutuhkan *diskresi* (keleluasan untuk bertindak dalam batas-batas rambu yang telah ditentukan), karena tanpa diskresi untuk bertindak hanya akan memicu frustrasi bawahan. Dalam bahasa lain diskresi adalah kewenangan untuk membuat keputusan dalam rambu-rambu yang telah digariskan. Syarat pemberdayaan yang efektif adalah dengan mengubah peran manajer menjadi pelatih, konselor, *enabler*, fasilitator dan pemimpin pembelajar.

Menurut Mans and Sims Jr (2001) pemberdayaan akan mewujudkan apabila dalam organisasi tumbuh *superleadership*, yaitu suatu model kepemimpinan, dengan mana orang-orang yang dipimpinnya (para pengikut) muncul menjadi pemimpin yang mampu mengarahkan dirinya dalam kaitan dengan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Memperkuat dan terkait dengan hal tersebut di atas, Osborne dan Plastrik(2000) mengemukakan beberapa *tools for employee empowerment*, yang satu sama lain saling berkaitan, yaitu;

- Desentralisasi organisasi dengan cara memindahkan kontrol (dalam arti pengendalian) dari pimpinan tingkat atas kepada unit lini atau unit tim kerja organisasi untuk mempercepat respon terhadap berbagai perubahan
- Menghapus unit birokrasi fungsional berdasarkan spesialisasi pekerjaan dan memindahkannya ke dalam tim kerja (yang saling bekerja sama) dan diberi tanggung jawab untuk memberi nilai kepada pelanggan, melakukan supervisi dan kontrol sebagai tim kerja mandiri
- Kemitraan, yaitu suatu kesepakatan antara pimpinan dengan pegawai atau tim kerja untuk secara bersama-sama meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini kemitraan akan terwujud apabila ada desentralisasi dan terbentuknya tim kerja yang mandiri.
- Program Sumbang Saran, merupakan mekanisme formal untuk berbagi gagasan antara pegawai dengan pimpinan mengenai berbagai cara meningkatkan kinerja organisasi

Pemberdayaan tidak akan terjadi apabila dalam organisasi masih ada kekhawatiran risiko kehilangan kekuasaan yang dirasakan oleh manajer, yang berarti kontrol masih berada pada pimpinan (tak ada desentralisasi organisasi), proses yang birokratis (pekerjaan yang didasarkan atas spesialisasi fungsional, bukan tim kerja), merupakan sejumlah hal yang akan menghambat proses pemberdayaan.

Hambatan lain dalam pemberdayaan juga ditemukan dalam implementasi pemberdayaan itu sendiri. Sering ditemukan penekanan pada pekerjaan yang harus dilakukan oleh seseorang lebih menonjol ketimbang atau tanpa diimbangi dengan peningkatan dan pengembangan kemampuan orang tersebut dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawabnya. Dalam keadaan demikian, orang cenderung menolak pemberdayaan, dan hanya melakukan apa yang telah digariskan dan ditentukan secara pasti oleh pimpinan.

### **Sistem *reward***

*Reward* yang diperoleh atau diharapkan akan diperoleh sebagai konsekuensi dari apa yang mereka kerjakan akan merubah perilaku manusia secara fundamental (Gouillart and Kelly, 1995) Dengan demikian *reward* dapat mengendalikan cara kerja seseorang dalam organisasi. Pentingnya sistem *reward* ini diperkuat oleh pernyataan Stead (Gouillart and Kelly, 1995) bahwa 90% konflik kultural dalam perusahaan disebabkan oleh konflik dalam sistem *reward*

Selanjutnya Gouillart dan Kelly mengemukakan ada 3 sifat dalam membangun sistem *reward* yaitu; (a) mengaitkan sistem *reward* dengan tujuan organisasi, (b) memperluas sistem *reward* yang melampaui batas-batas perusahaan, (c) mendorong orang-orang dalam organisasi menentukan *reward* sendiri

- Tujuan dan ukuran perusahaan saling berkaitan dimana *reward* sebagai pengikat. Idealnya *reward* mencerminkan tujuan perusahaan dan berkaitan



dengan ukuran yang bersifat multidimensi yang akan mendorong kinerja orang dan organisasi secara keseluruhan. Seberapa jauh seseorang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan ukuran, visi dan misi organisasi menjadi dasar dalam menentukan sistem *reward* seseorang

- Memperluas sistem *reward* melampaui batas-batas perusahaan mengandung arti bahwa sistem reward dengan mengaitkan dengan jaringan di luar perusahaan (*external stakeholder*) seperti pemasok, pelanggan mitra strategis dll. . Pada perusahaan manufaktur misalnya, *reward* tidak semata-mata ditekankan pada seberapa besar kuota yang dicapai oleh seseorang, tetapi juga dikaitkan dengan seberapa tinggi kepuasan pelanggan. Demikian juga dengan pemasok, seberapa besar prestasi seorang bagian produksi misalnya dikaitkan dengan tingkat kelancaran pasokan bahan baku yang diterima oleh perusahaan. Seperti juga terhadap pekerja, *reward* terhadap *stakeholder* Dengan demikian, pemasok dan pelanggan merupakan bagian integral dari sistem pengukuran kinerja individual dan perusahaan. Seperti juga *reward* terhadap pekerja, mereka akan memiliki motivasi tinggi atau rendah, tergantung kepada bagaimana perusahaan kita memperlakukan mereka. Oleh karenanya dalam praktek, *reward* terhadap *external stakeholder* ini per definisi sulit dan bersifat tidak langsung. Kendati demikian, beberapa bentuk yang mungkin diberikan antara lain memberikan penghargaan (*award*), pelibatan dalam pertemuan atau berbagai seremoni perusahaan dll. Kuncinya adalah bagaimana bentuk-bentuk reward ini dikomunikasikan sehingga dirasakan oleh penerima sebagaimana yang diharapkan perusahaan.
- Mendorong orang-orang untuk menentukan *reward*-nya sendiri, karena setiap organisasi secara implisit memberi beban berupa sekumpulan tugas (*a pack*) pada pundak setiap orang, sebagai dasar partisipasi mereka dalam organisasi. Gouillart dan Kelly (1995) menyebutnya sebagai **kontrak psikologis**. Kontrak psikologis menurut Gouillart telah muncul dan berhasil di sejumlah perusahaan. Bentuk kontrak psikologis kalau dinyatakan dalam *statement*, kurang lebih sebagai berikut; "*Anda adalah seorang individu yang bertanggung jawab terhadap hidup anda sendiri, beri kami (perusahaan) dedikasi (anda) dengan menumbuhkan dan menjadikan (perusahaan) lebih baik, dan kami akan (memberi) anda kesempatan besar untuk berkembang dan hidup lebih baik.*"

Kontrak psikologis yang seimbang antar perusahaan dengan individu dicerminkan dalam suasana dimana perusahaan mengharapkan dedikasi dan loyalitas pekerja, sementara para pekerja juga menyadari (tahu) bahwa perusahaan akan memberikan *reward* kepada para pekerja dan keluarganya. Salah satu bentuk kontrak psikologis, yang juga merupakan bagian dari budaya yang telah dipraktikkan di Jepang adalah *long life employment*. Dengan *long life*

*employment*, diakui bahwa para pekerja di Jepang sangat loyal terhadap perusahaannya.

Kontrak psikologis telah menjadi kecenderungan saat ini yang mengembangkan sistem *reward* multidimensi yang merefleksikan kebutuhan fundamental individu akan penghargaan dan rasa memiliki. Dengan demikian kontrak psikologis menciptakan lingkungan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk berkembang.

Pendekatan ini maka akan mendorong seseorang untuk menemukan motivasi dalam dirinya dan kreativitas untuk mengembangkan diri dalam organisasi. Pendekatan sistem ini secara nyata diwujudkan dalam bentuk pengakuan formal dan insentif material atau finansial bagi seseorang atas prestasi yang dicapainya, sekaligus juga insentif *non*-imaterial seperti memberikan ruang gerak kepada seseorang untuk menumbuhkan dan merealisasikan ide-ide yang ada dalam dirinya. Hal ini akan menumbuhkembangkan pembelajaran dan saling berbagi pengetahuan (*knowledge-sharing*) antar organisasi dan individu

### **Penerapan Manajemen Kualitas : Asumsi dan Implikasinya**

Manajemen kualitas menekankan dan menempatkan unsur manusia pada posisi yang sentral. Penekanan ini unsur manusia pada posisi sentral ini mengandung *pra* kondisi (kondisi yang mendahului sebelum diterapkan), asumsi dan implikasinya.

Sebelum menerapkan manajemen kualitas harus ada perubahan cara pandang tentang manusia dalam organisasi, baik dalam posisi sebagai pemilik, pimpinan (manajemen) maupun pekerja. Kedua belah pihak yang selama ini selalu dikesankan dalam posisi saling berseberangan, harus merubah pandangannya dalam posisi sebagai mitra (*partner*). Kemitraan kedua belah pihak akan membuka saluran komunikasi yang efektif, membuka ruang dialog, saling mendengarkan keinginan dan kepentingan masing-masing dalam suasana yang kondusif. Suasana ini akan menumbuhkan suasana pembelajaran, saling berbagi pengetahuan, dedikasi dan loyalitas dan akhirnya bermuara pada komitmen semua pihak yang terlibat dalam organisasi.

Perubahan cara pandang ini merupakan akibat dari perluasan dan perubahan perspektif kualitas yang memasukan sikap dan nilai-nilai unsur manusia yang terlibat dalam proses yang terintegrasi sampai terwujudnya sebuah kualitas, tidak lagi melihat kualitas sebagai produk akhir (*end product*) sebagaimana dalam perspektif lama. Penerapan manajemen kualitas yang menempatkan unsur dimensi manusia juga mengandung sejumlah asumsi-asumsi, dalam arti pernyataan-pernyataan dalam kajian teoritis manajemen kualitas dapat diterapkan apabila asumsi-asumsi tersebut dipenuhi.

Ciri dari manajemen kualitas adalah kondisi organisasi yang mendorong orang-orang untuk berfikir dan saling berbagi pengetahuan, definisi dan ekspektasi model perilaku peran bagi organisasi. Dalam hal ini orang-orang

dalam organisasi tersebut diasumsikan mempunyai sesuatu yang dipikirkan atau selalu mau berfikir untuk perbaikan organisasi yang disertai kemampuan untuk menyampaikan pikiran-pikiran yang tersebut. Pikiran tersebut bersumber dari pengetahuan yang mereka miliki yang berbeda satu dengan yang lainnya (unik). Definisi dan ekspektasi model perilaku peran mengandung arti adanya ada pembagian kerja yang jelas yang ditetapkan oleh organisasi, ada semacam standar yang jelas dalam menilai kontribusi dari setiap peran yang dimainkan oleh setiap orang dalam organisasi, setiap orang mengetahui perilaku peran yang harus dimainkan dan seberapa jauh kontribusinya terhadap organisasi. Setiap peran, otoritas dan tanggung jawab diakui dan dihormati oleh yang lainnya, yang berarti ada kejelasan kewenangan dan tanggung jawab secara tegas.

Sebagaimana dikemukakan pada bagian terdahulu, terdapat beberapa poin pada manajemen kualitas, diantaranya unsur-unsur terpenting tersebut adalah: pelibatan, pembelajaran, pemberdayaan dan sistem imbalan.

Kepercayaan dan saling percaya merupakan unsur terpenting dalam pelibatan, logikanya bahwa setiap orang yang terlibat mengetahui secara jelas arah dan tujuan organisasi. Tidak ada eksploitasi yang dilakukan oleh pihak lain maupun pimpinan organisasi, yang berarti setiap orang memberikan kontribusi sesuai peran dan tanggung jawab masing-masing secara proporsional, serta adanya keyakinan bahwa setiap peran dan tanggung jawab yang telah dijalankan akan mendapat imbalan yang sesuai.

Pembelajaran dalam organisasi akan efektif apabila sudah terjadi pelibatan secara total dalam organisasi melalui jaringan dan komunikasi, yang akan efektif apabila dipenuhi hal-hal sebagai berikut;

- Setiap orang diberikan kebebasan untuk memberikan suara, pendapat, opini tanpa rasa ketakutan untuk mendapatkan tekanan. Kendati demikian pembicaraan merupakan sesuatu yang konstruktif dan berkualitas untuk perbaikan organisasi
- Adanya media sebagai saluran untuk memberikan suara, pendapat dan opini.
- Adanya proses dialog dan diskusi sebagai suatu mekanisme umpan balik atas berbagai suara, pendapat dan opini tersebut yang disampaikan oleh orang-orang tersebut.
- Setiap orang dalam organisasi mau mendengar pendapat dan aspirasi orang lain dan menjadikannya sebagai masukan bagi dirinya, sebagai syarat individu pembelajar.

Pemberdayaan pada hakekatnya delegasi dalam membuat keputusan. Delegasi akan efektif apabila beberapa asumsi-asumsi dipenuhi;

- Keputusan yang baik mensyaratkan informasi yang memadai, kewenangan dan tanggung jawab. Ini berarti bahwa pemberdayaan akan berjalan jika penerima delegasi memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mengolah data, fakta dan fenomena sebagai bahan informasi pengambilan keputusan.

- Adanya rambu-rambu dan batas-batas keputusan yang jelas dalam mengambil keputusan dan mengelola kewenangan dan tanggung jawab, sebagai syarat diberikannya diskresi
- Pimpinan puncak bertindak sebagai fasilitator (*superleadership*), karena kewenangan dan keputusan sudah diserahkan kepada para pengikutnya.

Sistem *reward* yang dikaitkan dengan tujuan organisasi akan berjalan efektif apabila para anggota organisasi memahami dan mengetahui secara jelas visi, misi dan tujuan organisasi. Kemudian visi, misi dan tujuan tersebut dijabarkan kedalam dimensi atau indikator teknis-kuantitatif berdasarkan ruang lingkup unit dan tugas masing-masing. Hal ini karena ada keterkaitan erat antara kontribusi yang diberikan seseorang dengan penentuan sistem *reward* yang akan diberikan. Sepanjang tidak ada jabaran dan indikator teknis tentang visi, misi dan tujuan organisasi yang harus diperankan masing-masing orang dalam organisasi, maka sistem *reward* sulit ditetapkan ukurannya

Dalam kaitan sistem *reward* dengan *stakeholder* eksternal, asumsinya jika ada metode mekanisme yang cukup memadai dan obyektif untuk mengetahui dan mengukur seberapa jauh kepuasan tingkat konsumen, pemasok dan mitra dapat diperoleh. Kepuasan konsumen misalnya dengan tinggi rendahnya keluhan yang disampaikan, pada titik mana keluhan itu terjadi. Kepuasan pemasok dapat diukur dengan seberapa lancar pasokan bahan baku diterima, dan jika terjadi ketidaklancaran pada titik mana itu terjadi.

Sistem *reward* sendiri dapat digambarkan dan bisa diterapkan apabila ada saling pengertian dan kepercayaan antara organisasi dengan individu pekerja, dalam arti bahwa bahwa perusahaan membutuhkan dedikasi dan loyalitas dirinya, dan percaya bahwa dengan dedikasi dan loyalitasnya perusahaan pun akan memberikan reward yang sesuai. Disisi lain, perusahaan (dalam hal ini pimpinan organisasi) mengerti dan memahami bahwa para pekerja dapat memberikan dedikasi dan loyalitas yang paling tinggi terhadap organisasi, apabila perusahaan memberikan reward yang sesuai.

Penerapan manajemen kualitas dengan poin-poin penting tidak terlepas dari sifatnya yang *iteratif*. Sifat ini mengandung makna bahwa poin yang satu harus diikuti dan diimbangi dengan poin yang lain secara sirkuler, karena penerapan yang satu menuntut penerapan yang lain. Dengan kata lain, masing-masing poin tersebut pengaruh mempengaruhi secara simetris. Sebagai ilustrasi penulis gambarkan dalam paparan sebagai berikut;

Untuk mencapai efektivitas pelibatan unsur manusia dalam organisasi, maka prasyarat utama dan pertama adalah bahwa individu yang akan terlibat dalam berbagai hal yang berkaitan dengan kemajuan harus memiliki dan mempunyai segenap hal yang dibutuhkan organisasi, seperti pengetahuan, informasi dan lain-lain. Singkat kata memiliki pengetahuan yang diperlukan, sebab keterlibatan tanpa pengetahuan tidak ada artinya. Konsekwensinya perlu upaya untuk meningkatkan kemampuan individu dalam organisasi, yang salah satunya adalah dengan pembelajaran. Pembelajaran individual dalam organisasi akan

menumbuhkan kemampuan yang pada akhirnya menghasilkan manusia-manusia yang berdaya atau menimbulkan konsekwensi tuntutan pemberdayaan. Pemberdayaan tanpa kewenangan yang lebih luas dalam batas rambu-rambu (diskresi) tidak berarti apa-apa. Oleh karena adanya delegasi kewenangan yang lebih besar dalam mengambil keputusan merupakan suatu keharusan dan konsekwensi logis dari pemberdayaan. Konsekwensi akhir dari kewenangan yang lebih besar yang berarti juga tanggung jawab atas keputusan dan tugas-tugas dilakukan seseorang, tanpa reward yang sesuai, akan menimbulkan frustrasi dan konfrontasi antar pihak manajemen (pimpinan) dan pekerja dalam organisasi.

## **SIMPULAN**

Dari paparan di atas terlihat bahwa penerapan manajemen kualitas dalam organisasi memiliki implikasi-implikasi bagi organisasi, yang memerlukan kesiapan pimpinan organisasi mulai dari cara pandang terhadap pekerja, menciptakan kondisi organisasi yang kondusif, meningkatkan keterlibatan pekerja, menerapkan proses pembelajaran, melakukan pemberdayaan dan menyusun suatu sistem *reward* yang multidimensi

Secara keseluruhan kajian dan pembahasan dimensi manusia dalam organisasi terkait erat dengan munculnya perubahan perspektif tentang kualitas, menghasilkan simpulan sebagai berikut.

- Dalam perspektif baru kualitas bertumpu pada dimensi manusia sebagai bagian integral dari proses terciptanya suatu kualitas.
- Untuk terciptanya suatu kualitas diperlukan komitmen semua pihak (orang-orang) dalam organisasi
- Untuk mewujudkan komitmen tersebut dapat mengadopsi dan mengembangkan manajemen kualitas yang berbasis pada: *pelibatan, pemberdayaan, pembelajaran dan sistem reward*
- Penerapan manajemen kualitas (*the quality of management*) membutuhkan pra kondisi asumsi-asumsi antara lain kualitas merupakan suatu proses, cara pandang terhadap manusia dalam organisasi sebagai partner, pengakuan akan keunikan setiap orang, setiap orang memahami visi, misi dan tujuan organisasi, komunikasi dua arah, setiap orang memiliki kemampuan dan pengetahuan mengolah informasi untuk keputusan, saling memahami posisi, peran dan tanggung jawab masing-masing dalam organisasi yang berimbas pada sistem imbalan (*reward*) dan penghargaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Gouillart, Francis J. and James N Kelly, 1995., *Transforming The Organization: Reframing Corporate Direction, Restructuring the Company, Revitalizing the Enterprise and Renewing People*, New York : Mc Graw Hill Inc.

Manz, Charles C and Henry P Sims Jr., 2001. *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, San Francisco : Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Osborne, David dan Peter Plastrik, 2000., *Memangkas Birokrasi : Lima Strategi Munju Pemerintahan Wirausaha* (alih bahasa : Abdul Rosyid), Jakarta : Penerbit PPM

Shaw, Patricia, 2002., *Changing Conversations in Organizations : A complexitty approach to change*, London : Routledge

Stewart, Greg L., Charles C Mans and Henry P Sims Jr, 1999. *Team Work and Group Dynamics*, New York : John Willey and Sons

Thomas, Colin Coulson 1997., *The Future of the Organization : Achieving Excellence through Business Transformation*. London : Kogan Page Limited